

# Buenas Prácticas

## de Gestión de Calidad para el Recurso Humano del Departamento de Auditoría Interna

### Resumen

La finalidad de esta investigación fue proponer procedimientos de gestión de calidad para el recurso humano de los departamentos de auditoría interna de las empresas manufactureras dedicadas a la elaboración de bebidas gaseosas (refrescos) del Estado Carabobo, que garanticen tanto la aplicación de las normas en el área, como la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades. El tipo de investigación realizada fue descriptiva y la estrategia documental y de campo. Para recolectar la información documental se utilizó la técnica del fichaje y para la investigación de campo se aplicó un cuestionario a toda la población, tomando como unidad de investigación, empresas manufactureras dedicadas a la elaboración de bebidas gaseosas (refrescos) del estado Carabobo que poseen Departamento de Auditoría Interna. Esto, permitió diagnosticar la operatividad actual del departamento de auditoría interna y diseñar procedimientos de gestión de calidad para el recurso humano, garantizando la aplicación de las normas en la profesión de auditoría interna y la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades; aprovechando al máximo las competencias del equipo multidisciplinario, además de promover el mejoramiento continuo y fomentar una cultura de calidad.

**Palabras clave:** Gestión, Calidad, recurso humano, auditoría interna.

---

### ***Best Practices of Quality Management for the Staff of the Internal Audit Department***

### **Abstract**

*The purpose of this research was to propose quality management procedures for the staff of the internal audit departments of soft drink manufacturers in Carabobo state. These procedures will ensure compliance with regulations in the area as well as the efficiency and effectiveness of the company's activities. The research was conducted using a descriptive approach and a documentary and field strategy. The information was collected from records and a survey sent to the population. The subjects of the study were the soft drink manufacturing companies in Carabobo State that have an Internal Audit Department. This enabled the assessment of the current operations of the internal audit department and the design of quality management procedures for the staff in order to guarantee the efficiency and effectiveness of the activities as well as compliance with regulations of internal auditing. The procedures allow companies to maximize the skills of the multidisciplinary team, and promote continuous improvement and a culture of quality..*

**Keywords:** Management, quality, human resources, internal audit

---

Recibido: 02-03-2014    Aprobado: 30-05-2014

<sup>1</sup>Licenciada en Contaduría Pública. Magister en Ciencias Contables. Profesora Asistente de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Asesora Contable de Pymes. Correo electrónico: gmarysther@hotmail.com.

## Introducción

Las nuevas tendencias mundiales sobre globalización y la apertura de los mercados internacionales, exigen que las empresas tengan una alta conciencia de lo que significa calidad, ya que ésta no solo se aplica a los productos que se puedan generar sino que también debe aplicarse en la integración de sus recursos físicos y conceptuales.

El concepto de calidad, ha variado a lo largo del tiempo y de acuerdo al contexto en el que sea utilizado. La calidad es un término y una práctica aceptada globalmente, considerada como unos de los activos principales con que cuentan las empresas para mejorar su posición competitiva. Actualmente se presenta como un sinónimo de gestión empresarial debido a que está asociada a un proceso que involucra a todos los factores y actores de una empresa. Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997) definen la gestión como “[...] el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar” (p. 12).

Un término sencillo de calidad es cuando un producto o servicio cumple con las expectativas del cliente, pero en la praxis, es algo más, es lo que determina la posición de la empresa en el mercado, y lo que hace que a mediano plazo progrese. *The International Standardization Organization* [ISO] (2005) define la calidad como “[...] el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p. 16).

Por otra parte, la responsabilidad de la calidad debe ser de todos y cada uno de los departamentos de la empresa, incluso de cada uno de los trabajadores en su actividad respectiva. Deming (1989) explica que la función que desempeñan los altos ejecutivos en la mejora de la calidad, no es en la supervisión, sino en el liderazgo, y que para establecer la calidad se debe tomar en cuenta técnicas de organización, gestión y calidad, recursos humanos, logística, aspectos económicos y financieros, entre otros. Este autor señala una serie de pasos para implantar la calidad, los cuales se mencionan a continuación:

- ▶ Aceptar la necesidad de implantar un sistema de calidad y de certificar la empresa.
- ▶ Lograr el compromiso y participación de todos los miembros, mediante un proceso de formación adecuado.
- ▶ Poner en práctica, paso a paso, las innovaciones, mejoras y cambios.
- ▶ Aplicar indefectiblemente los controles del sistema de calidad mediante técnicas básicas para elevar la misma.

Esta filosofía de calidad al ser aplicada en departamentos de auditoría interna trae como consecuencia beneficios incalculables ya que permite aprovechar al máximo los recursos financieros, humanos y logísticos con los que cuenta la unidad para el logro de sus objetivos. Esta unidad es percibida como un departamento responsable ante la organización, de garantizar que los resultados obtenidos en la revisión y las recomendaciones efectuadas a partir de éstas, sean considerados para la toma de decisiones. Las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna emitidas por el *Institute of Internal Auditors* [IIA] (2012) se definen como:

*Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejora la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección (p.1).*

Dentro de esta perspectiva, se puede constatar que la auditoría interna actual no se limita únicamente a evaluar y examinar las actividades de la empresa para proteger sus activos y velar por el buen funcionamiento del sistema de control interno, sino también asesora y salvaguarda a la entidad, de los posibles riesgos que esta pueda enfrentar, contribuyendo de esta manera el logro de las metas propuestas y al control y dirección (gobierno corporativo), como el mejoramiento continuo de sus operaciones.

Además, las actividades que lleva a cabo el departamento de auditoría interna pueden ser realizadas dentro de organizaciones diversas y en ambientes legales y culturales distintos. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

En otro aspecto, la norma internacional de Auditoría [NIA], número 610, en su apartado A-6, año 2013 señala:

*La naturaleza, el momento de realización y la extensión de los procedimientos de auditoría aplicados a trabajos específicos de los auditores internos dependerán de la valoración por el auditor externo del riesgo de incorrección material, así como de la evaluación de la función de auditoría interna y de los trabajos específicos de los auditores internos. Dichos procedimientos de auditoría pueden incluir:*

- El examen de los elementos examinados por los auditores internos;
- El examen de otros elementos similares; y
- La observación de los procedimientos aplicados por los auditores internos (Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, 2013:6).

Por lo tanto, uno de los retos que enfrenta el departamento de auditoría interna está referido a la calidad de los servicios que presta, la cual puede nutrirse y mejorarse mediante el compromiso total de la organización y de los miembros que la conforman; reconociendo que la función de auditoría interna es un medio para lograr la calidad en las operaciones y es un medio para añadir valor.

Atendiendo a estas consideraciones, el presente artículo tuvo como objetivo general, presentar procedimientos de gestión de calidad para el recurso humano de departamentos de auditoría interna de las empresas manufactureras dedicadas a la elaboración de bebidas gaseosas (refrescos) del estado Carabobo, que garanticen por un lado, la aplicación de las normas para la profesión de la auditoría interna en ese tipo de empresa, y por otro la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades. Los objetivos específicos se orientaron en primer lugar a diagnosticar la operatividad actual del departamento de auditoría interna de dichas empresas, para luego proceder al diseño de los procedimientos.

## Metodología

El diseño de investigación que se utilizó fue el no experimental transeccional descriptivo, en tanto que este tipo de diseño permite, “[...] *medir en un grupo de personas u objetos una o, -generalmente- más variables y proporcionar su descripción*” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991:193).

La unidad de investigación, estuvo comprendida por dos (2) empresas manufactureras dedicadas a la elaboración de bebidas gaseosas (refrescos) del estado Carabobo que poseen Departamento de Auditoría interna, conformado entre ambas por nueve (9) auditores internos. No se requirió técnica de muestreo ya que se realizó el estudio de forma censal, es decir se estudió toda la población. Martínez (2012), señala que “[...] *una población es un conjunto de unidades o elementos que presentan características en común; también se le considera como un conjunto de medidas*” (p. 658).

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Bavaresco (1997) considera al cuestionario como “[...] *el instrumento que más contiene detalles del problema que se investiga, subvariables, dimensiones, indicadores, ítems [...]*” (p.100).

El cuestionario diseñado para recolectar la información sobre el objeto de estudio, quedó conformado por veinticinco (25) preguntas con alternativas de respuestas que han sido delimitadas, es decir preguntas cerradas o dicotómicas (Ver apéndice). El mismo fue validado por expertos y la confiabilidad del instrumen-

to se determinó a través del procedimiento estadístico llamado Coeficiente Alfa de Cronbach, que produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde un coeficiente cero (0) significa nula la confiabilidad y uno (1) representa un máximo de confiabilidad. La confiabilidad del instrumento aplicado arrojó una confiabilidad del 85%.

Una vez aplicado el instrumento se procedió a tabular y analizar los resultados, mostrando el análisis de los mismos y una síntesis descriptiva, con el objeto de hacer aportes para investigaciones futuras.

## Resultados y discusión

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información en las empresas manufactureras dedicadas a la fabricación de bebidas gaseosas (refrescos) del estado Carabobo, a continuación se presentará una síntesis descriptiva y el análisis de los resultados enmarcados en el diagnóstico de la operatividad actual de sus departamentos de auditoría interna.

### Aspectos relevantes del departamento de auditoría interna

La actividad de auditoría interna debe proporcionar servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; su rol dentro de las empresas dependerá de su ubicación a nivel estructural, la misma debe ser relevante y debe estar ubicada estar a nivel de *staff*. En cuanto a la ubicación organizacional más utilizada de este departamento, según Mcleod (2000) es la siguiente:

*La mesa directiva incluye un Comité de auditoría que define las responsabilidades del departamento de auditoría y recibe muchos de los informes de auditoría. El director de auditoría interna maneja el departamento de auditoría interna y generalmente informa al CEO o al CFO (p.514).*

La posición organizacional del departamento de auditoría interna debe asegurar el cumplimiento de sus actividades, asegurar acciones efectivas y recomendaciones a las partes auditada.

Según los resultados arrojados, el 89% de los encuestados opinó que el departamento de auditoría interna está organizativamente separado de cualquier otra parte de la empresa donde se lleve a cabo la auditoría, mientras un 11% no contestó. Una de las bases primordiales para comprender la naturaleza de la auditoría interna es la relación que guarda ésta con la organización, ya que proporciona la estructura conceptual mediante la cual se realizan las funciones administrativas de planear, ejecutar, controlar y moni-

torear sus actividades, para así alcanzar los objetivos de la entidad.

De allí que, el modo de organizar el departamento puede influir en su independencia, debido a que existe la posibilidad de que el personal se familiarice y realice operaciones rutinarias sobre quienes están realizando las auditorías. Además, si se le atribuye la noción de alta dirección también puede afectar la independencia, puesto que influye tanto en la confianza con el personal de auditoría para proseguir con sus actividades, como en la colaboración del personal operativo en el curso de la auditoría.

Por otra parte, todos los encuestados afirmaron que la responsabilidad, el propósito y la autoridad de la actividad de auditoría interna esta formalmente definidos en un estatuto, como también están definidas su misión, visión, objetivos y políticas, que son conocida por todo el equipo de auditoría interna. Según las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna emitidas por el IIA (2012):

*El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas. El director de auditoría interna debe revisar periódicamente el estatuto de auditoría interna y presentarlo a la alta dirección y al Consejo para su aprobación (p. 4).*

El estatuto es un documento escrito donde se describen los derechos y obligaciones de la función de auditoría interna, constituyendo un documento de alta política. Este documento escrito permite la revisión, aprobación y evaluación de las funciones y responsabilidades de la auditoría interna por parte de la dirección, como la aceptación por parte del Consejo, debido que el mismo proporciona una comunicación formal. Este documento está dividido en tres secciones que identifica: Los fines o propósito, autoridad y responsabilidad.

En la sección relacionada con los fines o propósitos, el Consejo requiere a la auditoría interna del grupo, que cumpla con los requerimientos que establecen las normas y el código de ética del Instituto de Auditores Internos para su funcionamiento.

También establece la responsabilidad de aconsejar a todos los niveles gerenciales y al Consejo, a través de su comité de auditoría interna sobre la calidad de sus operaciones y sobre el sistema de control. Para esto se deben realizar evaluaciones independientes que se traduzcan en hallazgos y recomendaciones, no eximiendo a la línea de dirección de su responsabilidad de un control efectivo.

En esta sección, también se debe incluir la misión de la auditoría interna del grupo, donde se deberá definir los objetivos generales de las funciones de la

auditoría interna estando en concordancia con la misión global de la organización.

Es importante señalar que la misión, es lo que pretende hacer la organización para satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales, personal y comunidad general, entre otros; constituyendo así la razón de su existencia, sus objetivos, valores, ámbito y su ubicación. A continuación se muestra un modelo de declaración de misión de la auditoría interna:

*La misión de la auditoría interna es proporcionar un servicio constructivo a todas las partes de la organización. Elige las operaciones que se someterán a la auditoría y que potencialmente puedan beneficiarse con la revisión que esta efectúa. El producto final de la auditoría es confirmar a la dirección y al consejo que sus sistemas de control son económicos, eficientes y efectivos o, al menos, ofrecer un consejo documentado de cómo conseguir que lo sean (Chambers, 1992:21).*

En la sección de autoridad, se establece el poder formal bajo el entendimiento de que los individuos o grupos específicos tienen derecho de ejercer influencia, dentro de ciertos límites establecidos por la organización.

La auditoría interna del grupo, recibe su autoridad de la Dirección General y del Consejo concediéndole libre acceso en cualquier momento a todos los registros, personal, propiedad y operaciones de la organización, con la responsabilidad estricta de seguridad y confidencialidad. Se señala que la auditoría interna del grupo puede acudir a reuniones del comité de auditoría cuando se le requiera, éste revisa el alcance y naturaleza del trabajo realizado por éstos, para confirmar su independencia y objetividad. También recibe y revisa sus informes. La auditoría interna del grupo depende del comité de auditoría del Consejo del grupo.

En este aspecto el 67% de los encuestados respondieron que no está especificado en el manual de organización interna el acceso a los registros. Consideran que este hecho limita el trabajo del auditor interno, ya que ellos deben realizar su trabajo libre de injerencias, contar con el apoyo de la junta directiva y de la gerencia para obtener la colaboración de todos los departamentos de la empresa que son auditados.

Con respecto a la última sección del estatuto, está referida a la responsabilidad, donde se define el ámbito de actuación de las actividades de la auditoría interna. Éste incluye la determinación del programa de la auditoría interna del grupo, el alcance y confirmación de la efectividad del sistema de control. Esta responsabilidad es asumida por el jefe de auditoría interna del departamento, no quedando los integrantes exentos de responsabilidad en los sectores del negocio que se hallan sujetos a revisión por terceros.

Otro aspecto que debe estar definido es la naturaleza de los servicios de aseguramiento y de consultoría. En este sentido el 67% de los encuestados señalaron que el departamento de auditoría interna presta servicios de aseguramiento y consultoría. Estas actividades pueden formar parte de las tareas asignadas por el director ejecutivo de auditoría interna a los auditores internos. De acuerdo a las normas de auditoría interna para el ejercicio profesional, los servicios de aseguramiento tiene como objetivo evaluar en forma objetiva las evidencias encontradas por los auditores internos para expresar una conclusión independiente, respecto al trabajo relacionado, fortaleciendo la credibilidad de la información a un alto nivel o moderado.

En cuanto a los servicios de consultoría, los auditores internos podrán realizar este tipo de servicio como parte de sus actividades normales o rutinarias orientadas a agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Por ejemplo: Asesoramiento, consejo, facilitación, diseño de procesos y formación. Estos servicios de consulta o consejos, permiten al director ejecutivo de auditoría interna establecer un diálogo con la dirección para resolver determinados asuntos de gestión y de riesgos, entre otros.

El estatuto debe ser aprobado y firmado por el Consejo, que es el órgano de administración y de representación de una sociedad mercantil, que dependiendo de la entidad puede ser denominado: Consejo de Administración, Consejo Directivo, Junta Directiva o Directorio. Según *Deloitte Global Services* (2013):

*El Consejo de Administración es quien genera y define la estrategia social, controla su ejecución y las políticas relativas al sistema de control interno, establece los mecanismos para la evaluación de la gestión de los administradores, vela por el funcionamiento del sistema de control interno, y promueve y protege siempre los derechos de los accionistas (p.1).*

Este conocimiento es importante, porque permite identificar al personal con la entidad donde trabaja y saber adónde se dirige. En el estudio se apreció que el 78% de los encuestados afirmó que el departamento de auditoría interna reporta administrativamente al *Chief Executive Officer* [CEO], y funcionalmente a la Junta Directiva. De acuerdo a las normas para el ejercicio de la profesión de la auditoría interna, el Director Ejecutivo de auditoría interna debe responder a una persona en la organización que posea la autoridad suficiente para afianzar y fomentar la independencia. La línea de reporte administrativo debe ser con el Director General o CEO, y funcionalmente a la Junta Directiva.

Esto permite dar cumplimiento a sus actividades, y que la comunicación y el flujo de información sea apropiado y oportuno, siendo esto la base para la evaluación de los riesgos y para los resultados del

trabajo. Mantener adecuadas líneas de reporte es decisivo para lograr la independencia, objetividad que necesita el departamento de auditoría interna para cumplir con sus obligaciones.

Se presume que puede existir impedimento de la objetividad, ya que el 67% de los encuestados señaló que en la organización los auditores internos asumen actividades operativas temporalmente. De acuerdo a las normas para el ejercicio de la profesión de la auditoría interna, los auditores internos deben abstenerse de evaluar posteriormente operaciones específicas de las cuales haya sido previamente responsable, en este caso el área a auditar se le debe asignar a otro auditor hasta que haya transcurrido un periodo razonable.

En cuanto el perfil del personal del departamento, el total de los encuestados, respondió que el departamento de auditoría interna está conformado por un equipo multidisciplinario, garantizando la competitividad y calidad de sus servicios. Con esto se evidencia que en el mercado profesional, los administradores, economistas, ingenieros, abogados, arquitectos y médicos expertos en informática, entre otros, están incursionando en el campo de la auditoría interna dependiendo a la actividad a auditar y que no es un campo exclusivo para los contadores públicos. Algunos de estos auditores son certificados por institutos internacionales como el emitido por el Instituto de auditores internos, (*Certificad Internal Auditor* [CIA]), o han sido formados como auditores según las Normas ISO 9000 y 14000.

Esta heterogeneidad garantiza que todas las operaciones realizadas por la entidad y los cambios que se estén dando en el entorno que puedan afectarla o beneficiarla, sean monitoreados a cabalidad, mejorando la competitividad de la misma y la calidad de sus servicios. Un equipo multidisciplinario permite proporcionar mayores conocimientos, experiencias y además sus logros son más efectivos.

## Competencias y pericia del auditor interno

El IIA (2012) señala en sus estándares, que los trabajos realizados por los auditores internos deben cumplirse con pericia y con debido cuidado profesional. La pericia está referida a los conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias que deben tener los auditores internos para cumplir con sus responsabilidades.

El Director Ejecutivo de auditoría interna debe establecer criterios apropiados de educación y experiencia para cubrir las vacantes del departamento, de acuerdo al alcance del trabajo y el nivel de responsabilidad. De allí que se hace necesario definir al auditor interno como el responsable de llevar a cabo el trabajo de auditoría interna en la organización; por

lo tanto es fundamental que éste se esfuerce por utilizar conocimientos actualizados con el propósito de desempeñar un trabajo más eficiente y eficaz. Arens (1996) señala que: “[...] los Auditores Internos dan a la administración información valiosa para tomar decisiones con respecto a la operación efectiva de su empresa” (p.8).

El auditor interno es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría de manera habitual, contratado en forma dependiente por una organización, recibiendo una remuneración. Éste debe tener independencia mental y de criterio que garantice el desarrollo de sus actividades de una manera objetiva y altamente profesional. Cepeda (1997) establece que las cualidades básicas que requiere tener un auditor interno son:

- ▶ Contar con un amplio nivel de experiencia en asunto de auditoría.
- ▶ Tener criterio o juicio profesional para determinar que procedimientos son necesarios de acuerdo a las circunstancias.
- ▶ Tener mística en su trabajo y lealtad para con su organización y superiores jerárquicos.
- ▶ Tener rectitud a toda prueba, y demostración de honradez en todos sus actos.
- ▶ Poseer un bagaje cultural sobre diversos aspectos de la sociedad, lo cual facilita el desarrollo de su trabajo.
- ▶ Tener liderazgo, indispensable para lograr el éxito y escalar posiciones importantes en cualquier profesión.
- ▶ Ser constructivo y positivo en sus apreciaciones, ya que parte de su función radica en sugerencias y recomendaciones para mejorar los niveles de eficiencia de la organización (p. 74).

Al respecto, el total de los encuestados (100%), considera que es necesario que el personal del departamento de auditoría interna posea la experiencia profesional requerida para ejercer la función que le corresponde desempeñar. Es importante que este elemento esté presente, ya que de ello depende en gran medida, el cuidado y diligencia profesional que debe tener un auditor interno para prestar sus servicios de manera eficiente. El equipo de auditoría interna debe estar conformado por personal competente que tenga los conocimientos, las habilidades y la experiencia adecuada en auditoría, que garantice la recolección, evaluación y análisis de las observaciones y/o evidencias que posteriormente requerirá para emitir las conclusiones y recomendaciones de las actividades asignadas.

Por esta razón, el Director Ejecutivo del departamento de auditoría interna debe establecer los criterios apropiados de educación y experiencia para cubrir las vacantes del departamento, de tal manera que le proporcione una seguridad razonable de que se cuenta con el perfil adecuado para desempeñar el trabajo. Además, debe tomar en cuenta el alcance del trabajo y el nivel de responsabilidad.

En caso de que el personal carezca de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo, el Director Ejecutivo de auditoría interna puede disponer de empleados o proveedores de servicios externos que estén calificados en una disciplina en particular, que sea requerida por la organización.

Estos pueden ser contratados por el Consejo, la Alta Dirección o el Director Ejecutivo de auditoría. Se recomienda que antes de contratar estos servicios, se evalúe la competencia profesional de los mismos, su reputación, sus certificaciones, licencias u otros reconocimientos en disciplinas relevantes, la experiencia en el tipo de trabajo asignado y la calidad de sus trabajos, entre otros. Esto con la finalidad de garantizar que el trabajo cumpla con las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

En cuanto al ejercicio del debido cuidado profesional, que se relaciona con la competencia y diligencia que debe tener un auditor interno para prestar su servicio, el equipo de auditoría interna debe estar conformado por personal competente que tenga los conocimientos, las habilidades y experiencias adecuadas en auditoría para luego asignar los respectivos trabajos y proveer supervisión apropiada que garantice razonablemente de que el trabajo satisface los estándares preestablecidos.

Además, los auditores internos deben estar alertas a las posibilidades de existencia de errores, omisiones, ineficiencias, hechos intencionales, y conflicto de interés, como identificar los controles inadecuados y recomendar mejoras para promover el cumplimiento de procedimientos y prácticas aceptables. El auditor interno asume una gran responsabilidad moral, y falta gravemente a sus deberes si la ineficacia se debe a la carencia de capacidad necesaria para el desempeño de las actividades profesionales.

En este aspecto, todos los encuestados (100%), afirmaron que se perfeccionan los conocimientos, aptitudes, y habilidades de los auditores internos mediante talleres, cursos, y seminarios. Se pudo evidenciar que existe una capacitación continúa por parte de los auditores internos que les permite estar actualizados y mejorar las técnicas de auditoría, tecnológicas y de personal, necesarias para obtener unos resultados de calidad. Además de las áreas en que son capacitados, los encuestados señalaron que deben ser capacitados en temas relacionados con gestión de calidad para garantizar el cumplimiento de normas del ejercicio profesional de manera eficaz, permitiendo reforzar su compromiso con la empresa y proyectar el mensaje de calidad a los departamentos o áreas a auditar

También se debe motivar a los auditores internos a demostrar su pericia mediante la obtención de la apropiada certificación profesional, CIA y otras de-

signaciones dadas por el IIA (2012), como de otras instituciones internacionales.

### Políticas y procedimientos de calidad en el desempeño de la auditoría interna

Para evaluar las actividades del departamento de auditoría interna, el Director Ejecutivo de auditoría interna debe desarrollar y mantener programas de aseguramiento de calidad y mejora que aseguren:

- ▶ El desempeño de sus actividades son realizadas de acuerdo a lo establecido en su Estatuto.
- ▶ Que la actividad de auditoría interna sea reconocida por sus clientes internos como generadora de valor en sus operaciones.
- ▶ Que se opere de manera eficiente y eficaz.

Atendiendo a estas consideraciones, el total de los encuestados (100%) afirmó que los procedimientos de gestión de calidad en el departamento de auditoría interna garantizan el cumplimiento de normas del ejercicio profesional de auditoría interna porque permiten estandarizar las actividades, los procesos y los métodos de trabajo, con el fin de homogeneizarlos y evitar que el personal que lo conforma actúe de manera diferente e individual. Además impide la duplicidad de tareas y simplifica la información.

Es importante resaltar que en el estudio un 67%, respondió que no cuenta dentro del departamento de auditoría interna con políticas y procedimientos de calidad para realizar las actividades encomendadas. De allí que se haga necesario tomar en consideración políticas de aseguramiento de calidad para ayudar a unificar criterios en el desempeño de las actividades llevadas por el departamento de auditoría interna.

Por otra parte, un 89% de los encuestados, afirmó que sí el departamento de auditoría interna cuenta con un programa de aseguramiento de calidad y mejora continua, se lograría una mayor confiabilidad en el proceso de auditoría interna. No cabe duda que estos programas garantizan que las actividades de auditoría interna operaren de una manera eficiente y eficaz, que sean desempeñadas de acuerdo a sus Estatutos y que se desarrollen de acuerdo a las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna y al código de ética.

Finalmente, en el proceso del diagnóstico de las actividades actuales de la auditoría interna también se evidencio que un 100% de los encuestados afirmó que:

- ▶ Se utilizan técnicas de auditoría basadas en tecnología de procesamiento electrónico de datos [PED]. Esta incorporación permite simplificar el proceso de ejecución de auditoría, la emisión de reportes y el tiempo requerido para realizar la auditoría, entre otros.

- ▶ Existe comunicación con el departamento o área auditada con respecto a los objetivos que se persiguen con la revisión, como el de los resultados obtenidos del trabajo de auditoría y pasos a seguir para las correcciones o mejoras necesarias.
- ▶ Se realizan revisiones con el uso de indicadores de gestión para evaluar las actividades que realiza la auditoría interna. Algunas ventajas derivadas del uso de indicadores de gestión permiten reducir la incertidumbre, motiva al personal a alcanzar las metas, genera un proceso de mejoramiento continuo e impulsa la eficiencia y eficacia de las operaciones de una entidad.
- ▶ En la realización de las auditorías internas se consideran la evaluación de los riesgos de cada área auditada.

Las normas para el ejercicio de la profesión de la auditoría interna enmarcan que para la ejecución de la auditoría los auditores internos deben evaluar los riesgos, a fin de determinar prioridades. Por último, todo informe de auditoría interna debe ser redactado cumpliendo con procedimientos de calidad para agregar valor a la toma de decisión en la organización. Este debe incluir los objetivos, el alcance del trabajo, las conclusiones, las recomendaciones y los planes de acción.

Una vez realizada la síntesis descriptiva y presentado el análisis de los resultados del diagnóstico a las empresas manufactureras dedicadas a la fabricación de bebidas gaseosas (refrescos) del estado Carabobo, se evidencia que el recurso humano del departamento de auditoría es el elemento fundamental dentro de la organización para elevar los estándares de calidad, que se traducirán en el mejoramiento continuo de los procesos, beneficiando de esta manera a toda la organización. Es así, como este capital humano ha dejado de ser considerado como un costo para transformarse en un factor determinante del éxito o fracaso de la misma. Al respecto *Deloitte Global Services* (2014) señala:

*El concepto de capital humano puede ser interpretado de varias maneras. Una de ellas podría ser la de ver a la persona en sí como un activo, como un recurso que pertenece a la organización y de la cual podemos exigir toda la capacidad y compromiso. Una definición más acorde a lo que he aprendido de este término en años, es que el capital humano es una riqueza de la que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el capital humano representa el valor que aporta cada colaborador, de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades. El principal valor en una empresa no son sus sistemas, sus controles o su maquinaria y equipo. Por más que evolucione la tecnología y los sistemas de información, nada sustituye el valor que le da el capital humano. Las empresas más grandes del mundo son reconocidas por el talento y la actitud de su gente (p.1).*

El departamento de auditoría interna forma parte de la estructura organizacional y funciona bajo las políticas establecidas por el nivel más alto de dirección. El personal que lo conforma es un elemento importante para los resultados de una buena gestión, ya que están encargados de evaluar y asesorar todas y cada una de las actividades ejecutadas en la empresa, como un servicio a la organización.

Por lo tanto, uno de los retos que enfrenta el departamento de auditoría interna está referido a la calidad de los servicios que presta, la cual puede nutrirse y mejorarse mediante el compromiso total de la organización y de los miembros que la conforman. La auditoría interna actual está consciente de esos cambios y asume un rol de apoyo estratégico y guía para la gerencia, donde los auditores internos

demuestran sus conocimientos, identificando las mejores prácticas, no solo para destacar sus habilidades, sino también mejorar sus actividades internas como punto de partida para jerarquizar y agregar valor a su función.

Los procedimientos de gestión de calidad para el recurso humano del departamento de auditoría interna propuesto, garantizan en primer lugar la aplicación de las normas para la profesión de la auditoría interna, como la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades. Los mismos constan de tres etapas que comprenden aspectos relacionados con el perfil del profesional, la asignación adecuada de tareas y la evaluación del desempeño, como se muestra en la Figura 1.



**Figura 1**  
Procedimientos de calidad relacionados con el personal

**Etapas I: Perfil profesional del auditor interno.**

El conjunto de características o requisitos mínimos que debe reunir un auditor interno para ejercer esta profesión, está integrada por los siguientes requerimientos:

**1. Nivel académico:**

El departamento de auditoría interna está conformado por un equipo multidisciplinario que proporciona mayores conocimientos, experiencias y calidad a las actividades desarrolladas. Los mismos deben poseer estudios de nivel técnico o universitario, en administración; informática; comunicación; administración pública; contaduría; derecho; psicología; arquitectura e ingeniería, entre otras disciplinas.

Además de los estudios mencionados, también pueden tener estudios complementarios en relación con la materia, obtenida en el transcurso de su carrera profesional; éstos pueden ser seminarios, foros, diplomados, investigaciones, ponencias, talleres o una certificación de auditores internos emitida por organismos profesionales como el IIA o la certificación de calidad emitida por el *International Standardization Organization [ISO]*, entre otros.

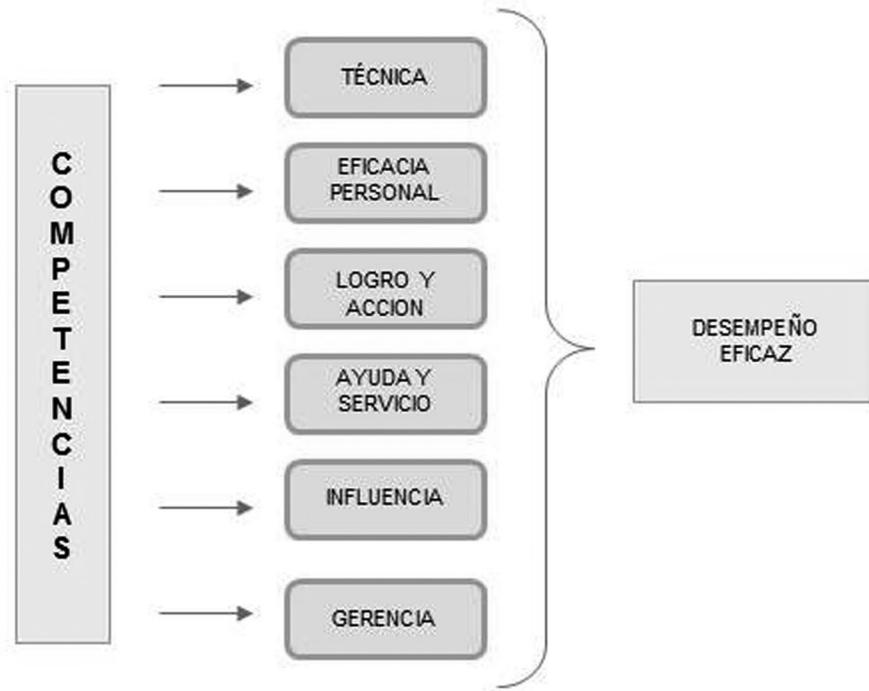
Por último los conocimientos empíricos, resultantes de su actuación continua en auditoría a diferentes organizaciones.

**2. Capacidad técnica, habilidades y destrezas:**

El conjunto de competencias técnicas y actitudinales, que son de propiedad de las personas puede

traducirse en un desempeño eficaz que contribuye al logro de los objetivos propuestos de una organización. El departamento de auditoría interna debe contar con un personal capacitado para cumplir sus responsabilidades con el debido cuidado profesional, para ello es

necesario mantener los estándares técnicos y la competencia profesional requerida que son determinantes en el trabajo asignado. En la Figura 2 se muestran las competencias que debe reunir un auditor interno.



**Figura 2**  
Competencias del auditor interno

### 3. Competencias técnicas:

Están referidas al cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas relacionados a una actividad específica, especialidad o disciplina, necesarias para realizar las asignaciones encomendadas con un nivel de rendimiento superior. Entre las competencias técnicas relacionadas con la auditoría interna se mencionan:

- ▶ Aptitud (habilidad) para aplicar normas, procedimientos y técnicas de auditoría interna al desempeñar sus trabajos.
- ▶ Pericia en los principios y técnicas contables actuales para aquellos auditores internos que trabajen con auditoría financiera.
- ▶ Comprensión (habilidad) para aplicar conocimientos de los principios de dirección a situaciones que puedan presentarse, como reconocer desviaciones significativas en las prácticas empresariales.
- ▶ Apreciación (habilidad) para reconocer la existencia de problemas reales o potenciales y determinar la investigación posterior a realizar. Para esto es fundamental que los

auditores internos conozcan materias como: contabilidad, economía, derecho mercantil, tributación, finanzas, métodos cuantitativos y tecnología de informática, entre otros.

### 4. Competencias de eficacia personal:

Se refiere al concepto que tiene la persona de sí misma, lo que piensa, valora, lo que hace o lo que está interesada en hacer. Es una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado. Entre las competencias de eficacia personal se mencionan:

- ▶ Autocontrol: Capacidad de mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes o difíciles.
- ▶ Confianza: Creencia en la capacidad de uno mismo para realizar una tarea.
- ▶ Compromiso con la organización: Capacidad y deseo de orientar sus actuaciones en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
- ▶ Alto nivel ético.

## 5. Competencias de logro y acción:

Consisten en la necesidad interna del individuo de adquirir nuevas habilidades técnicas e interpersonales que lo impulsen a la innovación y a la mejora continua, necesarias para enfrentar los retos de manera asertiva y proactiva. Entre las competencias de logro y acción tenemos:

- ▶ Motivación para el logro: Preocupación de realizar las actividades asignadas de una manera correcta o competir por superar un estándar de excelencia.
- ▶ Iniciativa y creatividad: Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear nuevas oportunidades.
- ▶ Deseo y curiosidad por obtener información relevante, concreta.
- ▶ Orden y calidad en las actividades realizadas.

## 6. Competencias de ayuda y servicio:

Están referidas a la sensibilidad interpersonal, capacidad de comprender y valorar los aportes de una o diversas personas, como la iniciativa para superar los obstáculos que se le presenten. Entre las competencias de ayuda y servicio se tienen:

- ▶ Capacidad para escuchar a las personas y saber cuándo hacerles preguntas.
- ▶ Orientación al servicio al cliente: Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades para satisfacer las expectativas en cuanto al mejoramiento de los procesos operativos, motivacionales, personales, etc.

## 7. Competencias de influencia:

Son aquellas que poseen determinadas personas para establecer, mantener o recuperar relaciones con los demás e influir sobre las mismas, con la finalidad de que sigan un plan o una línea de acción. Entre las competencias de influencia tenemos:

- ▶ Poseer cualidades para tratar con las personas y mantener relaciones satisfactorias con los clientes de sus trabajos.
- ▶ Ser constructivo s y proactivo en sus apreciaciones.

## 8. Competencias gerenciales:

Esta referido a las habilidades que tiene el individuo para utilizar algunas de las funciones administrativas. Entre las competencias gerenciales tenemos:

- ▶ Capacidad de comunicarse de manera eficaz de modo tal que pueda transmitir los objetivos,

evaluaciones, conclusiones y recomendaciones de sus trabajos. Esta comunicación puede ser de forma oral o de forma escrita.

- ▶ Capacidad de desempeñar un rol de líder de un grupo o equipo.
- ▶ Capacidad de negociación y facilidad para trabajar en grupo.

## Etapa II: Asignación de actividades.

Desarrollar un entorno de trabajo claro, con tareas y responsabilidades sobre cómo dirigir adecuadamente el comportamiento de las personas que conforman cada uno de los departamentos, contribuyen a la eficiencia y eficacia de una organización. De igual manera, se requiere de una estructura organizacional definida que facilite la asignación y delegación de actividades adecuado al nivel de responsabilidad adecuada, promoviendo así entre sus integrantes, la capacidad para la toma de decisiones y ofreciendo el soporte donde se apoya la calidad.

El departamento de auditoría interna está ubicado en la estructura organizacional como una unidad de staff. En la mayoría de los casos está conformada por un equipo multidisciplinario, dirigido principalmente por un Director Ejecutivo de auditoría interna, cuyas funciones se mencionan a continuación:

- ▶ Establecer planes consistentes con las metas de la organización y basada en riesgos.
- ▶ Establecer políticas y procedimientos para guiar la auditoría interna.
- ▶ Comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, asegurando que sean suficientes.
- ▶ Proveer de asesoramiento y asistencia al personal de auditoría interna, si carece de competencias técnicas, entre otras.
- ▶ Desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.
- ▶ Compartir información y coordinar actividades con otros proveedores externos e internos de aseguramiento y servicio de consultoría.
- ▶ Difundir los resultados a las partes relacionadas sobre la actividad realizada.
- ▶ Informar periódicamente al Consejo sobre la actividad de auditoría interna.
- ▶ Establecer requisitos de control y custodia para los registros de trabajo.  
Establecer un proceso de seguimiento.

Por otro lado, el Director Ejecutivo de auditoría interna debe reportar funcionalmente al Comité de Auditoría o su equivalente y administrativamente al Director General o CEO, de la organización.

A continuación en el Cuadro 1, se muestra lo que el Director de Auditoría debe reportar.

**Cuadro 1:** Lineamientos de reporte del auditor interno.

<b>REPORTE FUNCIONAL -DIRIGIDO AL COMITÉ DE AUDITORÍA-</b>	<b>REPORTE ADMINISTRATIVO -DIRIGIDO AL CEO-</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estatuto general de la función de auditoría interna para ser aprobado.</li> <li>▶ Evaluación de riesgos y plan de auditoría para su aprobación.</li> <li>▶ Comunicación de los resultados de las actividades de la auditoría interna, planes, requerimientos de recursos, desempeño, otros asuntos significativos, entre otros.</li> <li>▶ Retribución anual y ajuste salarial para ser aprobado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Presupuesto y gestión contable.</li> <li>▶ Administración de personal. (evaluación y remuneración).</li> <li>▶ Comunicación interna y flujo de información sobre las actividades, planes e iniciativas de negocio de la organización.</li> <li>▶ Administración de políticas y procedimientos.</li> </ul>

Estas líneas de reporte son decisivas para lograr la independencia y objetividad que necesita la función de auditoría interna para cumplir con sus responsabilidades y asegurar un apropiado flujo de información. En caso de no contar con un comité de auditoría, se debe recurrir a la constitución formal de líneas de información al Consejo, al director Ejecutivo, a las autoridades correspondientes y a los auditores externos.

Por otra parte, los auditores internos del departamento deben reportar sus asignaciones al Director Ejecutivo de auditoría interna, si existiese. Al auditor interno le incumben una serie de funciones inclinadas a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización en todos sus ámbitos y niveles. Entre las funciones que tiene a su cargo están:

- ▶ Elaborar y registrar un plan para cada trabajo.
- ▶ Realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes a la actividad trabajo bajo revisión.
- ▶ Asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para alcanzar los objetivos.
- ▶ Preparar programas que cumplan con los objetivos del trabajo.
- ▶ Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- ▶ Determinar los recursos apropiados para lograr los objetivos del trabajo.
- ▶ Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- ▶ Identificar, analizar y evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- ▶ Registrar información relevante que le permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

- ▶ Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- ▶ Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- ▶ Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- ▶ Revisar el flujo de datos y formas.
- ▶ Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- ▶ Evaluar los registros contables e información financiera.
- ▶ Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- ▶ Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

### Etapa III: Evaluación del desempeño.

El nuevo enfoque de auditoría interna tiene como objetivo principal asegurar que todos los trabajos de auditoría se lleven a cabo de manera eficiente, eficaz y consistente, que reflejen un alto nivel de calidad de servicio al cliente.

Es importante resaltar que el Director Ejecutivo de auditoría interna, para garantizar la calidad del servicio prestado, debe establecer un programa para la selección y el desarrollo de los recursos humanos relacionado con la actividad. Este programa debe incluir, la descripción escrita de los puestos de trabajo para cada nivel del personal de auditoría; el proceso para la selección de personal calificado y competente; la formación y oportunidad de educación continua y el proceso de evaluación del desempeño de cada auditor interno.

Este programa debe abarcar todos los elementos de gestión del desempeño, englobando la forma de dirigir al personal y garantizando que los auditores internos:

- ▶ Conozcan y estén conscientes de lo que se espera de ellos y de qué forma contribuyen al éxito de la organización.
- ▶ Intervengan en la determinación de los objetivos que se les exige alcanzar.
- ▶ Reciban adecuado asesoramiento y apoyo a lo largo del proceso de auditoría.
- ▶ Comprendan la forma en que se va a medir su desempeño.
- ▶ Se planteen retos realistas.
- ▶ Se reconozca y recompense de manera adecuada sus logros.

También, las Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de la Auditoría Interna emiti-

das por IIA (2012) establecen que el Director Ejecutivo de auditoría interna debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de la calidad y de mejoramiento continuo que abarque todos los aspectos de la actividad de auditoría interna. Éste debe incluir las evaluaciones periódicas de calidad externa e interna y la supervisión interna continua.

Las evaluaciones externas, son llevadas a cabo por personas calificadas e independientes de la organización y de la actividad de auditoría interna, seleccionado y aprobado por la alta gerencia y el Consejo. Este equipo de revisión debe estar conformado por individuos que sean competentes en las prácticas actuales de auditoría interna y en el proceso de evaluación externa; y no deben tener conflictos de interés real o aparente debido a relaciones presentes o pasadas con la organización o su actividad de auditoría interna. La finalidad de las evaluaciones de calidad externas es obtener un informe formal que contenga la opinión sobre el cumplimiento de la actividad de auditoría interna, de las normas, del código de ética, los estatutos y de otras normas que sean aplicables. Además puede incluir recomendaciones apropiadas para el mejoramiento continuo.

En las evaluaciones internas se deben incluir las revisiones de forma continua o periódica, que pueden ser realizadas por un grupo de auditores o uno en particular, seleccionado por el Director Ejecutivo de auditoría interna. En el Cuadro 2 se detallan estas revisiones.

**Cuadro 2:** Tipos de revisión en las evaluaciones internas.

REVISIONES CONTINUAS	REVISIONES PERIÓDICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Supervisión del trabajo.</li> <li>▶ Lista de verificación y medios para asegurar los procesos adoptados por la actividad de auditoría interna.</li> <li>▶ Análisis de medición de desempeño.</li> <li>▶ Retroalimentación de los clientes de auditoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entrevistas y encuestas de los grupos.</li> <li>▶ Auto evaluación.</li> <li>▶ Personal competente de auditoría.</li> <li>▶ Benchmarking de las prácticas de auditoría interna y mediciones de desempeño.</li> </ul>

Uno de los propósitos de las revisiones es ayudar a las personas a evaluar sus capacidades, a enfocarse en sus fortalezas y a abordar las necesidades de capacitación, adiestramiento y experiencias que mejoren sus competencias. De manera individual cada auditor interno puede evaluar cómo se han desarrollado sus capacidades y si se pueden mejorar en el futuro; para ello, puede hacerse las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Alcancé mi objetivo?
- ▶ ¿Cuál fue mi contribución a los resultados del trabajo?

- ▶ ¿Qué capacidades desarrollé y qué necesito para mejorar?
- ▶ ¿En qué aspecto o área necesito progresar y cómo puedo lograrlo?
- ▶ ¿Ejecuté el profesionalismo esperado a mi nivel?

Otra forma de evaluación es el *Benchmarking* de las prácticas de auditoría interna, que permite el mejoramiento continuo ya que es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo que realiza una organización, frente a aquellas compañías líderes en el ámbito mundial. Mora (2002) señala que:

La utilización de esta metodología tiene alcances positivos, dado a que deja abierta la posibilidad de mejorar los procesos de una compañía de manera ilimitada, es decir, permite copiar las mejores experiencias de cualquier actividad o compañía, siempre y cuando esto repercuta en que se den resultados positivos en los procesos propios, ya sea para ahorrar costos, mejorar la calidad o hacerlos más rápidos, entre otros (p. 5).

Esta herramienta contribuye al logro de los objetivos de las organizaciones y conduce en forma inmediata, lógica y eficiente a la generación de ventajas competitivas; a nuevas oportunidades de negocio y a la mejora continua de las actividades desempeñadas por el Departamento de auditoría interna. Otro aspecto, que es importante mencionar está referido a los indicadores o estándares que permiten contrastar de manera objetiva el resultado del desempeño ya que los juicios de valor son subjetivos si no se pueden medir.

Según Pineda (2009):

*Otra práctica de Mejoramiento Continuo es el desarrollo de "Indicadores de Desempeño", para medir y monitorear la eficiencia y efectividad de los procesos de auditoría. La auto-mediación del desempeño es esencial para el logro del mejoramiento continuo y la generación de auditorías que agreguen valor a la organización (p.242).*

Algunas ventajas de aplicar ambas metodologías en el proceso de auditoría interna son:

- ▶ Estimula y promueve el trabajo en equipo.
- ▶ Impulsa a la eficiencia y eficacia de las actividades asignadas.
- ▶ Identifica oportunidades de mejoras.
- ▶ Motiva al personal de auditoría a alcanzar las metas establecidas.
- ▶ Genera un proceso de innovación y cambio.
- ▶ Disponer de información que permita establecer prioridades.
- ▶ Actualiza las mejores prácticas de auditoría interna.

A continuación, en el Cuadro 3, se señalan algunos indicadores de desempeño que pueden ser aplicados al proceso de auditoría interna.

**Cuadro 3:** Indicadores de desempeño que pueden aplicarse en el proceso de auditoría interna.

INDICADOR	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Satisfacción del usuario	Grado de cumplimiento de las expectativas de los usuarios en la prestación del servicio de auditoría interna.	Total o muestra representativa de la población a los que se les aplica la encuesta.
Recomendaciones aceptadas	Demandan acciones que permiten corregir una situación actual o mejorar las operaciones.	(Total de recomendaciones aplicadas entre el total de recomendaciones presentadas) multiplicado por 100.
Oportunidad de entrega del informe de auditoría interna	Se refiere a que los informes deben ser emitidos sin retrasos, deben ser entregados en la fecha programada.	Diferencia entre la fecha de entrega del informe con la fecha de entrega programada.
Eficiencia en horas- hombre	Utilización del tiempo ejecutado en el trabajo de auditoría interna asignado.	Horas- hombre utilizadas entre Horas-hombre presupuestadas multiplicado por 100.
Auditorías internas demandadas por los usuarios	Unidades, áreas o departamentos que solicitó servicios de auditoría interna, durante un año.	Número de unidades, áreas o departamentos que solicitó los servicios durante un año, entre el total de Unidades, áreas o departamentos, multiplicado por 100.
Auditorías internas efectuadas	Unidades, áreas o departamentos que solicitó servicios de auditoría interna y fue atendida, durante un año.	Número de unidades, áreas o departamentos que solicitó los servicios y fue atendida, durante un año entre el total de unidades, áreas o departamentos que solicitó los servicios de auditoría interna, multiplicado por 100.

## Conclusiones

Así como aumenta la complejidad y competencia de los negocios producto de los cambios de las economías globales, la tecnología, la apertura comercial, el desarrollo de nuevos productos y la formación de grupos con presencia internacional, las organizaciones esperan que los servicios que presta su personal respondan a las expectativas de los usuarios internos y externos de acuerdo a sus necesidades.

Es por ello que al gestionar la calidad en cada unidad o departamento, la organización proporciona servicios coordinados y consistentes; aprovecha de manera eficiente sus recursos, y optimiza sus operaciones, para asegurar la calidad de sus productos y servicios, manteniéndose en el mercado de una manera competitiva. Por estas razones, las empresas venezolanas que florecerán y se mantendrán en el futuro inmediato serán aquellas que creen un clima que estimule nuevas ideas y posibilidades de respuesta al cambio, obligando a sus miembros a innovar, a aprender y a operar eficientemente con calidad y excelencia.

De acuerdo al diagnóstico realizado de la operatividad actual del departamento de auditoría interna, se evidenció que:

- ▶ Se asegura la independencia del departamento de auditoría interna como base de un trabajo efectivo.

- ▶ El departamento de auditoría interna está conformado por un equipo multidisciplinario, garantizando la competitividad y calidad de sus servicios. Además consideran necesario que estos profesionales posean la experiencia profesional requerida para ejercer la función de auditoría interna.
- ▶ Existe una capacitación continua a través de seminarios, talleres, y cursos, permitiéndole al auditor interno estar actualizado y mejorar las técnicas de auditoría.
- ▶ Se toma en consideración la evaluación de los riesgos para realizar las auditorías a las áreas auditadas, como el uso de indicadores de gestión para evaluar las actividades realizadas.
- ▶ Se utilizan técnicas de auditoría basadas en tecnología de procesamiento electrónico de datos.
- ▶ Existe comunicación con el departamento o área auditada con respecto a los objetivos que se persiguen con la revisión, como el de los resultados obtenidos del trabajo de auditoría y pasos a seguir para las correcciones o mejoras necesarias.
- ▶ Los auditores internos consideran que todo informe de auditoría interna debe ser redactado cumpliendo con procedimientos de calidad

- para agregar valor a la toma de decisión en la organización
- ▶ Los auditores internos consideran que deben ser capacitados en temas relacionados con gestión de calidad para garantizar el cumplimiento de normas del ejercicio profesional de manera eficaz, permitiendo reforzar su compromiso con la empresa y proyectar el mensaje de calidad a los departamentos o áreas a auditar.
  - ▶ Se presume que puede existir impedimento de la objetividad, ya que en la organización los auditores internos asumen actividades operativas temporalmente.
  - ▶ No está especificado en el manual de organización interna el acceso a los registros, limitando el trabajo del auditor interno.
  - ▶ El departamento de auditoría interna no cuenta con políticas y procedimientos de gestión de calidad para las actividades de auditoría interna, que garanticen el cumplimiento de normas del ejercicio profesional de la auditoría interna.

- ▶ Inexistencia en el departamento de auditoría interna de un programa de aseguramiento de calidad y mejora continua que unifique los criterios en el desempeño de las actividades llevadas por los auditores internos.

Por último, es importante señalar que los procedimientos de gestión de calidad para el recurso humano del departamento de auditoría interna, garantizan el cumplimiento de las normas del ejercicio de la profesión de la auditoría interna y muestran una guía para unificar los criterios del trabajo, aprovechar al máximo las competencias del equipo multidisciplinario con que puede contar el departamento y promover el mejoramiento continuo para fomentar una cultura de calidad.

Por otra parte, al utilizar esta filosofía de calidad, los departamentos de auditoría interna de cualquier ramo empresarial, podrán lograr sus objetivos planteados de manera efectiva, satisfaciendo las expectativas de los clientes internos, fomentando así propuestas, mejoras, controles, análisis e informes de mayor calidad y con menores costos.

## Referencias

- Arens, A. (1996): **Auditoría. Un enfoque Integral**. Caracas: Mc Graw Hill de Venezuela S.A.
- Bavaresco, A. (1997): **Proceso Metodológico en la investigación**. Maracaibo: Ediluz. 3era. Edición.
- CEPEDA, G. (1997): **Auditoría y Control interno**. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana, S.A..
- Chambers, A. (1992): **Auditoría interna Eficaz**. Madrid: Ediciones Folio, S.A.
- Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (2013): **Normas Internacionales de Auditoría**. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
- Deloitte Global Services (2013) **Consejo de Administración**. [En línea]. Disponible en: [http://www.deloitte.com/view/en\\_GX/global/legal/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/legal/index.htm). Consulta: 2014, Junio 3.
- Deloitte Global Services (2014) **El Verdadero Sentido del Capital humano**. [En línea]. Disponible en: [http://www.deloitte.com/print/es\\_GT/gt/prensa/3d5ea783aab60310V.htm](http://www.deloitte.com/print/es_GT/gt/prensa/3d5ea783aab60310V.htm). Consulta: 2013, Noviembre 27
- Deming, W. (1989): **Calidad Productiva**. Madrid: Editorial Díaz Santos. 2da. Ed.
- Hernández S.; Fernández, C. y Baptista, L. (1991): **Metodología de la Investigación**. Caracas. Mc Graw Hill de Venezuela S.A.
- Hernández S.; Fernández, C. y Baptista, L. (2006) **Metodología de la Investigación**. Caracas. Mc Graw Hill de Venezuela S.A. 4ta Edición.
- Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. y Crosby, P. (1997): **Gestión, Calidad y Productividad**. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana de España S.A.
- Martínez, C. (2012): **Estadística y Muestreo**. Bogotá: Ecoe Ediciones. 13ma. Ed.
- Mcleod, R. (2000) **Sistema de Información Gerencial**. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 7ma. Ed.
- Mora, C. (2002). **Tópicos Gerenciales Moderno**. Serie Problemática de la Administración Venezolana. (Multimedia en CD) Disponible en: Universidad de Carabobo. Área de Estudios de Postgrado FACES.
- Pineda, R. (2009, Abril): **Auditoría Interna Avanzada**. Conferencia presentada en la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- The Institute of Internal Auditors (2012): **Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría interna**. Florida. USA: Autor.
- The International Standardization Organization (2005): **ISO 9000:2005 (traducción certificada)**. Ginebra. Suiza

# Apéndice Cuestionario

## Dirigido a: Departamento de Auditoría interna

El objetivo de este cuestionario es realizar un diagnóstico sobre la operatividad actual del Departamento de Auditoría interna. Toda la información que usted suministre será de carácter confidencial. Tómese todo el tiempo que crea conveniente para responder cada una de las preguntas, con la finalidad de que las respuestas sean suministradas con la mayor exactitud posible, ya que de ellas dependerá el éxito de la investigación. Este cuestionario ha sido estructurado tomando en consideración dos (2) alternativas de respuesta, como sigue:

No.	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿El departamento de auditoría interna está organizativamente separado de cualquier otra parte de la empresa donde se lleve adelante la auditoría?		
2	¿La responsabilidad, el propósito y la autoridad de la actividad de auditoría interna esta formalmente definidos en un estatuto?		
3	¿El Departamento de auditoría interna tiene definida su misión, visión, objetivos, políticas de calidad, y son conocida por todo el equipo de auditoría interna?		
4	¿El departamento de auditoría interna está conformado por un equipo multidisciplinario?		
5	¿El departamento de auditoría interna es apoyado por el comité de auditoría para un seguimiento apropiado de sus recomendaciones?		
6	¿Un factor que influye en la independencia del departamento de auditoría interna es el grado de capacitación que el auditor interno tenga, y su habilidad para comunicarse?		
7	¿Un apoyo significativo que recibe el auditor interno del comité de auditoría es proteger la independencia de una influencia por parte de la gerencia?		
8	¿Antes de dar inicio a la auditoría, le son comunicadas al departamento o área auditada los objetivos que se persiguen con la revisión?		
9	¿En su organización el auditor interno asume actividades operativas temporalmente?		
10	¿El acceso a los registros por parte del auditor interno esta especificado en el manual de organización interna?		
11	¿El departamento de Auditoría interna reporta administrativamente al CEO, y funcionalmente a la Junta Directiva?		
12	¿Considera necesario que el personal del departamento de auditoría interna posea la experiencia profesional requerida para ejercer la función de auditoría interna?		
13	¿Se perfeccionan los conocimientos, aptitudes, y habilidades de los auditores internos mediante talleres, cursos, y seminarios?		
14	¿Un alcance del trabajo de auditoría interna es revisar el proceso estratégico de la gerencia, así como evaluar la calidad de la toma de decisiones, tanto cualitativamente como cuantitativamente?		
15	¿Se cuenta dentro del departamento de auditoría interna con políticas y procedimientos de calidad para realizar las actividades de auditoría		
16	¿Si el departamento de auditoría interna cuenta con un programa de aseguramiento de calidad y mejora continua se lograría una mayor confiabilidad en el proceso de auditoría interna?		
17	¿Se realizan revisiones con el uso de indicadores de gestión para evaluar las actividades que realiza la auditoría interna?		
18	¿En el departamento de auditoría interna se hace necesario tomar en consideración políticas de aseguramiento de calidad para ayudar a unificar criterios en el desempeño de las actividades llevadas adelante?		
19	¿El departamento presta servicios de aseguramiento y consultoría?		
20	¿Los Procedimientos de Gestión de Calidad en el departamento de auditoría interna garantizan el cumplimiento de normas del ejercicio profesional de auditoría interna?		
21	¿Para realizar las auditorías internas se consideran la evaluación de los riesgos de cada área auditada?		
22	¿Considera que los auditores internos deben ser capacitados en temas relacionados con gestión de la calidad para garantizar el cumplimiento de normas del ejercicio profesional de forma eficaz?		
23	¿Se utilizan técnicas de auditoría basadas en tecnología de P. E. D.?		
24	¿Les son comunicados a los auditados de manera oportuna y adecuada los resultados y pasos a seguir para los correctivos necesarios?		
25	¿Todo informe de auditoría interna debe ser redactado cumpliendo con procedimientos de calidad para agregar valor a la toma de decisión en la organización?		